

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah dipaparkan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kapasitas SMPN 1 dan SMPN 4 di Kecamatan Aimere, SMPN 2 di Kecamatan Inerie, SMPN 4 di Kecamatan Bajawa, dan SMPN 2 di Kecamatan Soa, adalah sebagai berikut:

- a. Kapasitas Sumberdaya Manusia

- 1) Kapasitas Guru:

Seca kuantitatif, yaitu dari segi jumlah guru, rasio guru-peserta didik, jumlah guru yang telah bersertifikasi guru profesional, jumlah guru pengasuh mata pelajaran yang diujikan pada ujian nasional telah memenuhi standar pelayanan minimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara kuantitatif kapasitas guru telah berada pada kategori baik. Sebaliknya, secara kualitatif, kapasitas guru masih berada pada kategori rendah. Beberapa indikasi utamanya adalah kemampuan guru dalam mengembangkan silabus dan RPP masih rendah, wawasan guru terhadap metode pembelajaran yang mengaktifkan peserta didik masih rendah, guru pada umumnya hanya mampu menggunakan metode ceramah dan dikte, guru belum mampu menggunakan *ICT* dalam proses pembelajaran, nilai UKG guru rendah, penguasaan ilmu pengetahuan

dalam mata pelajaran yang diampu masih sangat terbatas, guru belum mampu membuat karya ilmiah.

## 2) Kapasitas Tenaga Kependidikan

Secara kuantitatif, jumlah tenaga kependidikan sudah memenuhi tuntutan standar pelayanan minimal dan standar pengelolaan pendidikan dasar. Setiap sekolah mempunyai satu kepala sekolah dengan satu wakil kepala sekolah. Sekolah pada umumnya telah mempunyai laboran dan pustakawan dengan menggunakan jalur guru, mempunyai kepala tata usaha sekolah, dan pegawai tata usaha sekolah dalam jumlah yang sesuai dengan standar pelayanan minimal pendidikan.

Secara kualitatif, kapasitas kepala sekolah pada umumnya masih rendah. Para kepala sekolah pada umumnya baru mengikuti pelatihan kekepala-sekolahan satu kali. Kepala sekolah pada umumnya belum mampu menyusun RKJM dan RKT. Kepala sekolah juga merasa tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk melakukan supervisi pembelajaran di dalam kelas. Kapasitas laboran dan pustakawan masih rendah. Laboran dan pustakawan belum pernah mengikuti pelatihan sebagai pengelola laboratorium/perpustakaan, akibatnya kemampuan dalam mengembangkan laboratorium/perpustakaan masih rendah. Peralatan laboratorium pada umumnya tidak dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung proses pembelajaran; demikian pula buku-buku perpustakaan sudah banyak yang rusak dan tidak relevan lagi dengan kebutuhan guru dan peserta didik. Kepala dan pegawai tata usaha sekolah

belum pernah memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi tetapi mereka belajar secara mandiri sehingga pada umumnya mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

### 3) Kapasitas Peserta Didik

Secara kuantitatif, jumlah peserta didik dalam satu rombongan belajar telah sesuai dengan standar minimal, yaitu kurang dari 36 peserta didik. Sebaliknya, secara kualitatif, kapasitas peserta didik pada umumnya masih rendah. Adapun indikasinya adalah kemampuan peserta didik dalam menangkap materi pelajaran pada umumnya masih rendah, motivasi belajar peserta didik pada umumnya lemah, kemampuan peserta didik dalam mencapai KKM pada umumnya masih rendah, kemampuan peserta didik dalam ujian nasional termasuk dalam kategori rendah, dan kemampuan peserta didik dalam lomba bidang akademik dan non-akademik di tingkat kabupaten masih rendah.

#### b. Kapasitas Organisasi:

##### 1) Kapasitas Kurikulum

Secara kuantitatif, seluruh SMP lokasi penelitian telah mempunyai dokumen 1 KTSP; tetapi dokumen 2 KTSP, yaitu silabus dan RPP pada umumnya belum lengkap. Secara kualitatif, RPP guru belum sesuai dengan kondisi riil kelas dan sekolah karena merupakan *copy paste* dari sumber lain. Di samping itu, buku pegangan guru dan buku pegangan peserta didik sebagai salah satu bagian integral kurikulum pada umumnya belum tersedia secara cukup (masih sangat kurang).

## 2) Kapasitas Sarana dan Prasarana

Secara kuantitatif, sarana utama pembelajaran, seperti peralatan laboratorium IPA dan *ICT* pada umumnya masih sangat kurang. Buku paket peserta didik pada umumnya sangat sedikit/kurang/sangat tidak sesuai dengan jumlah peserta didik yang ada. Sekolah tempat penelitian pada umumnya tidak menyediakan alat peraga untuk proses pembelajaran di kelas. Sebaliknya, prasarana sekolah, yaitu ruang kelas dan tempat duduk di seluruh SMP lokasi penelitian pada umumnya cukup, lahan sekolah di SMP lokasi penelitian pada umumnya melebihi tuntutan standar pelayanan minimal.

## 3) Kapasitas Pembiayaan Pendidikan

Secara kuantitatif, dana pendidikan di sekolah berasal dari dari 3 sumber, yaitu BOS, BOSDA, dan iuran komite sekolah. Dana yang dimiliki sekolah hanya cukup untuk membiayai kebutuhan operasional sekolah sehari-hari. Sekolah tidak mempunyai dana yang cukup untuk melakukan pengembangan kapasitas sekolah secara mandiri.

## 4) Kapasitas Pengelolaan

Sekolah pada umumnya belum mempunyai RKJM yang dikembangkan berdasarkan kondisi riil sekolah. Sekolah pada umumnya sudah mempunyai rumusan visi dan misi sekolah tetapi tidak diartikulasikan oleh kepala sekolah kepada warga sekolah. Lima SMP lokasi penelitian juga belum pernah membangun kemitraan dengan lembaga eksternal sekolah kecuali dengan orang tua peserta didik.

Sebaliknya, sekolah pada umumnya telah mempunyai RKAS, mempunyai buku pedoman penyelenggaraan pendidikan tetapi tidak pernah dievaluasi, dan telah berupaya mengoptimalkan transparansi dan akuntabilitas seluruh penyelenggaraan kegiatan pendidikan.

5) Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kapasita Sekolah

Kepala Sekolah belum menerapkan kepemimpinan transformasional secara utuh. Kepala sekolah baru menunjukkan perilaku membangun optimisme, antusiasme, kepercayaan, menampilkan tindakan yang beretika dan bermoral tinggi, berkomunikasi dua arah, bersedia mendengarkan, dan memberikan dorongan kepada bawahan untuk berupaya mengembangkan kapasitas sekolah. Perilaku kepemimpinan transformasional yang lain belum diterapkan oleh kepala sekolah.

c. Kapasitas Sistem

- 1) Sekolah lokasi penelitian pada umumnya sudah mempunyai kebijakan internal dalam pengembangan kapasitas sekolah, yaitu memberikan izin kepada guru yang ingin studi lanjut dengan mengatur jadwal mengajar sesuai waktu yang dimiliki guru dan mengirim seluruh guru untuk mengikuti kegiatan MGMP tingkat kecamatan.
- 2) Setiap sekolah lokasi penelitian sudah mempunyai peraturan sekolah yang mencakup peraturan akademik, tata tertib sekolah, kode etik guru, dan peserta didik.
- 3) Budaya belajar di sekolah, utamanya di kalangan guru belum berkembang. Sekolah belum berfungsi sebagai organisasi

pembelajaran bagi guru di mana para guru belum mempunyai visi bersama dalam mengembangkan kapasitas dirinya sebagai guru, belum mempunyai perencanaan pengembangan diri yang terprogram secara sistematis, tidak pernah melakukan refleksi secara individual maupun bersama dengan guru sebidang setelah selesai melakukan tugas pembelajaran, belum menunjukkan bahwa dirinya adalah sebagai pembelajar seumur hidup, tidak pernah menggunakan waktu senggangnya di sekolah untuk mengembangkan kapasitas diri. Pada sisi yang lain, kepala sekolah belum mempunyai program pengembangan guru yang komprehensif dan menyatu dengan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah serta menghadapi sejumlah hambatan dalam upaya mengembangkan kapasitas sekolah.

## 2. Praktik Manajemen Pengembangan Kapasitas Sekolah

Dalam upaya mengembangkan kapasitas sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah di SMP terteliti tidak melakukan evaluasi secara seksama terlebih dahulu terhadap seluruh komponen kapasitas sekolah sebagai dasar menetapkan skala prioritas komponen kapasitas sekolah yang harus segera dikembangkan. Kepala sekolah belum menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara sistematis dan logis. Perencanaan pengembangan kapasitas tidak berdasarkan RKJM, RKT, dan hasil analisis kebutuhan. Kegiatan pendidikan dan pengembangan yang telah direncanakan tidak seluruhnya dilaksanakan karena penetapan rencana kegiatan tidak berdasarkan hasil analisis kebutuhan riil sekolah. Sekolah pada umumnya tidak menetapkan metode dan instrumen

dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan pendidikan dan pengembangan kapasitas sekolah. Kepala sekolah juga belum melibatkan *internal* dan *external stakeholders sekolah* serta belum menerapkan kepemimpinan transformasional dalam upaya pengembangan kapasitas sekolah.

3. Hambatan-hambatan yang dihadapi sekolah dalam melaksanakan pengembangan kapasitas sekolah adalah sebagai berikut:

a. Berasal dari kepala sekolah.

- 1) Kepala sekolah pada umumnya merasa tidak mampu bertindak sebagai supervisor bagi guru di sekolahnya;
- 2) Kepala sekolah merasa belum mempunyai kemampuan yang memadai dalam memanajemi sekolah karena tidak dipersiapkan melalui pendidikan sebagai calon kepala sekolah sebelum diangkat sebagai kepala sekolah.

b. Berasal dari guru

Guru pada umumnya merasa enggan untuk mengembangkan diri, menyerah pada keadaan yang serba terbatas. Guru jarang berusaha untuk belajar mengembangkan diri.

c. Berasal dari peserta didik.

Motivasi belajar peserta didik pada umumnya lemah, kemampuan awal peserta didik pada umumnya lemah, dan fasilitas belajar peserta didik pada umumnya sangat kurang.

d. Berasal dari orang tua peserta didik.

Ekonomi orang tua peserta didik pada umumnya lemah sehingga kontribusi terhadap upaya pengembangan kapasitas sekolah kecil.

e. Berasal dari lingkungan sekitar

Sekolah-sekolah di lokasi penelitian berlokasi jauh dari kota provinsi sehingga tidak memungkinkan bagi guru untuk mengikuti kegiatan ilmiah yang biasanya dilaksanakan di kota provinsi. Selain itu, *signal* internet di beberapa lokasi tempat tinggal guru dan di sekolah sering sangat lemah sehingga guru sulit untuk mengakses artikel ilmiah dari internet.

4. Komponen Kapasitas sekolah yang memperoleh prioritas untuk segera dikembangkan adalah kapasitas guru, kapasitas kurikulum, kapasitas sarana dan prasarana pendidikan yang utama, dan kapasitas pembiayaan kegiatan pendidikan dan pengembangan.

5. Model manajemen pengembangan kapasitas sekolah berbasis prakarsa sekolah yang relevan dengan kebutuhan di sekolah menengah pertama daerah tertinggal di Kabupaten Ngada, Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah model yang mempunyai karakteristik berikut ini.

a. Model yang di dalamnya menerapkan sistem *input-process-output*.

Komponen *input* terdiri dari Visi dan misi sekolah, RKJM, RKAS, regulasi pemerintah yang relevan, regulasi sekolah, dana, tenaga, dan hasil penilaian kebutuhan (*need-assessment*). Komponen *process* terdiri dari fungsi organik manajemen perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi.



- b. Menekankan pelibatan dan optimalisasi keterlibatan *internal* dan *external stakeholders* (kemitraan) dalam seluruh proses pengembangan kapasitas sekolah, mulai dari *need-assessment* sampai dengan evaluasi;
  - c. Difokuskan pada kapasitas guru, kapasitas kurikulum, kapasitas sarana-prasarana pendidikan yang vital, dan kapasitas pembiayaan kegiatan pendidikan;
  - d. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam seluruh rangkaian kegiatan pengembangan kapasitas sekolah.
6. Efektivitas dan Efisiensi ketercapaian model manajemen pengembangan kapasitas sekolah berbasis prakarsa sekolah di sekolah menengah pertama di daerah tertinggal di Kabupaten Ngada adalah sebagai berikut.
- a. Efektivitas Internal
    - 1) Efektivitas dan efisiensi internal model secara keseluruhan termasuk dalam kategori “sangat tinggi”.
    - 2) Efektivitas dan efisiensi internal modul PTK sebagai pendukung model manajemen pengembangan kapasitas guru berbasis prakarsa sekolah menunjukkan bahwa modul PTK yang dikembangkan termasuk dalam kategori “sangat efektif” sebagai bahan belajar mandiri guru dengan bimbingan minimal seorang tutor.
  - b. Efektivitas dan Efisiensi Eksternal Model
 

Uji efektivitas eksternal model hanya dilakukan terhadap model manajemen pengembangan kapasitas guru berbasis prakarsa sekolah di SMPN 1 Aimere melalui pelatihan PTK dengan metode tutorial. Hasil uji

efektivitas eksternal menunjukkan bahwa penggunaan model manajemen pengembangan kapasitas guru melalui pelatihan penelitian tindakan kelas cukup efektif untuk (1) meningkatkan kemampuan guru dalam penelitian tindakan kelas; 2) meningkatkan kemampuan mengajar, (3) meningkatkan keaktifan belajar peserta didik, dan (4) meningkatkan prestasi peserta didik. Uji efisiensi eksternal model menunjukkan bahwa model “mudah” diterapkan untuk mengembangkan kapasitas guru dan waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan kapasitas guru relatif singkat.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengembangan model manajemen pengembangan kapasitas sekolah berbasis prakarsa sekolah di Sekolah Menengah Pertama yang telah dilakukan uji efektivitas internal dan eksternalnya, berikut ini dikemukakan beberapa implikasi yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para praktisi yang akan menggunakan/menerapkan model ini. Sejumlah implikasi yang dikemukakan ini dimaksudkan agar model yang dikembangkan dapat dilaksanakan secara optimal dan menjamin keberlangsungan penerapan model di sekolah sehingga kapasitas sekolah selalu mengalami peningkatan secara terus-menerus.

1. Sekolah melakukan *review* kapasitas sekolah secara periodik. Pedoman *review* kapasitas sekolah adalah peraturan pemerintah terbaru yang berkaitan dengan pelaksanaan 8 standar nasional pendidikan karena kegiatan pendidikan di sekolah secara esensial harus dilaksanakan sesuai dengan tuntutan 8 SNP. Sekolah mempelajari standar-standar terbaru yang ditetapkan

oleh pemerintah dalam bidang pendidikan dan menggunakannya sebagai dasar menetapkan prioritas arah pengembangan kapasitas sekolah.

2. Berdasarkan hasil ketetapan arah pengembangan kapasitas sekolah, kepala sekolah memperbaharui secara periodik unit pengembang kapasitas sekolah yang sudah didirikan dan kemudian mengembangkan menjadi sub-sub unit pengembang kapasitas sekolah sesuai kebutuhan sekolah. Pembaharuan tim unit pengembang kapasitas sekolah sangat diperlukan agar semua staf sekolah diberdayakan dan merasa dihargai serta mempunyai pengalaman dalam memanajementi pengembangan kapasitas sekolah dalam kapasitasnya masing-masing.
3. Kepala sekolah beserta seluruh staf sekolah memiliki jadwal tetap untuk mengadakan pertemuan/rapat terkait dengan pengembangan kapasitas sekolah. Rapat dapat diadakan dalam rangka membahas hasil monitoring, evaluasi, atau dalam rangka mengkonsolidasikan program dan memberikan semangat kepada seluruh staf sekolah.
4. Kepala sekolah selalu berusaha membiasakan diri menerapkan pola kepemimpinan transformasional agar staf sekolah yang dipimpinnya belajar mentransformasi perilaku dirinya dari pasif menjadi aktif dan pro-aktif dalam pengembangan kapasitas sekolah. Melalui kepemimpinan transformasional ini kepala sekolah menumbuhkan motivasi internal staf sekolah. Dengan demikian, seluruh staf sekolah merasa bahwa mengembangkan kapasitas dirinya sendiri dan mengembangkan kapasitas sekolah secara keseluruhan

dihayati sebagai tuntutan internal, bukan sebagai beban yang ditimpakan dari luar atau dari pihak manapun.

5. Kepala sekolah berupaya secara terus-menerus menggalang kerjasama dengan *external stakeholders* sekolah, terutama dengan para ahli dari berbagai lembaga yang ada di masyarakat. Upaya kemitraan ini harus sampai pada taraf di mana *external stakeholders* merasa terpanggil dan bersemangat untuk terlibat dalam setiap upaya pengembangan kapasitas sekolah demi memajukan mutu pendidikan di daerahnya.
6. Mendorong dan mengharuskan kepada setiap staf sekolah, terutama guru, agar membuat program pengembangan diri yang realistik, terjadwal, dan dilaksanakan dengan penuh antusiasme. Setiap guru diwajibkan menyerahkan dokumen perencanaan pengembangan kapasitas dirinya sendiri ke unit pengembangan kapasitas sekolah,
7. Kepala sekolah merayakan setiap keberhasilan yang dicapai oleh setiap staf sekolah dan sekolah secara keseluruhan. Sekolah memberikan penghargaan yang wajar kepada setiap staf sekolah yang menunjukkan prestasi.
8. Kepala sekolah mengatur jadwal mengajar guru sedemikian rupa sehingga para guru mempunyai waktu untuk belajar mandiri dan belajar bersama dengan sesama guru, terutama dengan guru sebidang.
9. Kepala sekolah memberikan sanksi yang wajar kepada setiap guru yang tidak menunjukkan inisiatif dalam pengembangan diri. Sanksi sebaiknya didiskusikan dan dirumuskan bersama sehingga menjadi milik bersama.

10. Kepala sekolah harus berusaha secara terus-menerus menanamkan kesadaran akan pentingnya mengembangkan diri secara terus-menerus kepada setiap staf sekolah sampai pada terbentuknya suatu penghayatan bahwa upaya pengembangan kapasitas sekolah merupakan tuntutan internal setiap individu dan seluruh warga sekolah dan bukan beban yang ditimpakan dari “luar”.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian dan pengembangan ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian tahap pertama, yaitu *research* kualitatif, hanya dilakukan pada 5 SMP di Kabupaten Ngada. Ketetapan jumlah sekolah yang hanya 5 SMP sebagai lokasi penelitian pada tahap *research* ini karena beberapa alasan. Pertama, metode yang digunakan adalah kualitatif. Metode kualitatif digunakan karena data yang dibutuhkan sebagai salah satu dasar membangun model adalah data kapasitas dan proses manajemennya. Kedua, ruang lingkup kapasitas sekolah yang diteliti sangat luas karena terkait dengan 8 SNP. Ketiga, lokasi SMP di Kabupaten Ngada pada umumnya sulit dijangkau dengan kendaraan bermotor. Penulis tidak bermaksud menggeneralisasi hasil penelitian untuk seluruh SMP di Kabupaten Ngada. Penulis bermaksud mengetahui kapasitas SMP dalam skala yang lebih besar, bukan hanya 1 SMP.
2. Uji efektivitas internal model hanya melibatkan 14 kepala SMP yang dapat dijangkau oleh penulis dan 1 praktisi dari dinas PKPO, namun hasil dari pengembangan model diharapkan dapat digunakan pada semua SMP di

Kabupaten Ngada. Untuk mengatasi kelemahan ini, uji efektivitas internal model dilakukan tiga kali. Dalam setiap akhir tahapan uji model dilakukan revisi dan dikonsultasikan kembali. Model revisi terakhir sudah disetujui oleh para ahli, seluruh kepala sekolah, dan praktisi dari Dinas PKPO. Semua praktisi mengatakan bahwa model manajemen kapasitas yang dikembangkan oleh penulis sudah tepat dan dapat digunakan di seluruh SMP Kabupaten Ngada.

3. Uji efektivitas eksternal model (implementasi model) hanya dilakukan secara terbatas dan hanya terhadap salah satu sub-model, yaitu model manajemen pengembangan kapasitas guru berbasis prakarsa sekolah di SMPN 1 Aimere. Pengembangan kapasitas guru hanya dilakukan melalui pelatihan PTK dengan metode *tutorial* dan *mentoring*. Pengembangan kapasitas guru ini hanya dilaksanakan dalam waktu 4 bulan. Sub-model yang lain, yaitu pengembangan kapasitas kurikulum, sarana-prasarana pendidikan, dan pembiayaan kegiatan pendidikan dan pengembangan tidak dapat dilakukan oleh penulis karena akan memakan waktu yang lama dan biaya yang besar yang tidak dapat ditanggung oleh penulis.

#### **D. Saran**

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengembangan di lapangan, maka dikemukakan beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan upaya mengembangkan kapasitas sekolah.

1. Bagi Para Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Ngada:
  - a. Sebaiknya pada setiap akhir tahun ajaran sekolah melakukan evaluasi seluruh aspek kapasitas sekolah, melakukan analisis yang mendalam, dan menetapkan skala prioritas pengembangan kapasitas.
  - b. Sebaiknya sekolah mengembangkan dan mengoptimalkan kemitraan dengan *external stakeholder* yang relevan dengan urgensi kebutuhan pengembangan kapasitas sekolah.
  - c. Sebaiknya kepala sekolah menerapkan pola kepemimpinan transformasional untuk mendukung efektivitas pengembangan kapasitas sekolah.
  - d. Berhubung para guru pada umumnya belum pernah memperoleh kesempatan untuk mengikuti pengembangan kapasitas yang diselenggarakan oleh pemerintah maka sebaiknya kepala sekolah meminta para guru untuk menyusun program pengembangan diri sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru. Program pengembangan diri masing-masing guru selanjutnya harus diakomodir oleh kepala sekolah sebagai bagian integral dari seluruh aspek pengembangan kapasitas sekolah.
2. Bagi Dinas PKPO
  - a. Dinas PKPO hendaknya mendorong para kepala sekolah SMP agar mempunyai inisiatif sendiri untuk mengembangkan kapasitas sekolah;
  - b. Dinas PKPO hendaknya memfasilitasi para kepala sekolah dalam mengembangkan kapasitas sekolah, seperti menyediakan ahli, nara

sumber, dana, dan fasilitas yang diperlukan untuk pengembangan kapasitas sekolah.

- c. Dinas PKPO hendaknya terus-menerus mengupayakan pembinaan kepala sekolah sehingga para kepala sekolah mampu menjadi manajer dan sekaligus pemimpin yang handal dalam pengembangan kapasitas sekolah.

### 3. Bagi LPMP

LPMP hendaknya memfasilitasi pengembangan kapasitas sekolah sesuai dengan batas kewenangan dan kebutuhan internal sekolah, terutama dalam upaya pengembangan kapasitas guru dan kurikulum sekolah.